


The Impact of Transformational Leadership on Openness to Change through Innovation and Organizational Learning

Abbas Ghaedamini Harouni * 

Corresponding Author, PhD in Management, Lecturer in the Management Department, University of Applied Science and Technology, Farsan Center, Tehran, Iran. E-mail: abbasghadamini2020@gmail.com

Mehrdad Sadeghi DehCheshmeh 

Assistant Professor, Faculty of Governance and Politics, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir

Zahra Sadeghi DehCheshmeh 

Teacher, Saadi Farsan Elementary School, Farsan, Iran. E-mail: msdch09132831290@gmail.com

Gholamreza Maleki Farsani 

PhD in Cultural Management, Lecturer, University of Applied Science and Technology, Harand Center, Tehran, Iran. E-mail: malekifarsanig@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the impact of transformational leadership on opening up for change through innovation and organizational learning. The present study was applied in terms of purpose and correlational in terms of how to collect descriptive information. The statistical population of the present study consisted of all faculty members of the Islamic Azad University, Isfahan Branch, numbering 380 people. Olivier (2000) and Miller et al. (2009) Openness Questionnaire; Ismail et al. (2002) Organizational Innovation Questionnaire; Structural equation modeling was performed on the results of the study showed that transformational leadership through organizational learning has a positive and significant effect on openness to change, which is a coefficient of 0.45, and through organizational innovation on openness to change has a positive effect. It is significant that the coefficient of this effect is 0.44 and also the transformational leadership has a positive and significant effect on the openness to change; the coefficient of this effect is 0.66.

Keywords: transformational leadership, openness to change, organizational innovation, organizational learning

Cite this Article: Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi DehCheshmeh, M., Sadeghi DehCheshmeh, Z, & Maleki Farsani, G. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Openness to Change through Innovation and Organizational Learning. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(45), 201-226. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.63861.1473>



1. Introduction

Although in recent years, much research has been conducted to study transformational leadership, openness to change, organizational innovation and organizational learning, antecedents, consequences, and impact of those organizations, few studies have examined the impact of transformational leadership on openness to change through organizational innovation and organizational learning. This research can have the following applications for the Islamic Azad University of Isfahan Branch in particular. 1. Transformational leadership in faculty members of the Islamic Azad University of Isfahan Branch is an important basis for employee activity since transformational leaders influence the beliefs, values, and goals of followers and leave a tremendous impact on their followers. They transform the entire organization through their words and actions. Followers of these leaders feel trust and loyalty towards them. Transformational leaders influence others through words, conversation, insight, and inspiration, and can influence employee motivation. If transformational leadership is implemented at Islamic Azad University, South Tehran Branch, it can lead to a positive attitude, better readiness, and commitment to organizational change. 2. Openness allows us not only to know ourselves better, but also allows others to know us better and learn about our experiences and abilities. This recognition can also be effective in dealing with the phenomenon of change. Therefore, the present study seeks to examine the effect of this variable on resistance to change. 3. Organizational innovation and organizational learning can affect openness to change. Therefore, this study has attempted to determine the effect of organizational innovation and organizational learning on openness to change in order to determine whether it is possible to find relationships in which organizational innovation and organizational learning can affect openness to change. Considering the gap in organizational behavior research related to transformational leadership and openness to change, the increasing importance of these organizational variables in determining the behavioral and attitudinal tendencies of managers, and the high importance of organizational innovation and organizational learning as a mediator role and one of the most important factors affecting employee emotions, the purpose of this

study is to examine the effect of transformational leadership on attitudes towards change, both directly and through the mediation of organizational innovation and organizational learning. Can mediating variables act as mediators in the relationship between the two variables of transformational leadership and openness to change in faculty members of Islamic Azad University, Isfahan Branch?

2. Literature Review

Previous research has highlighted the significant impact of transformational leadership on organizational change and organizational innovation, and learning. Ha et al. (2025) conducted a study titled *The Impact of Transformational Leadership on Knowledge Creation: Mediation of Interpersonal Relationships and Learning Organizations* using a descriptive survey method and a sample size of 288 employees in the United States. The results showed that transformational leadership had a positive impact on knowledge creation directly and indirectly through interpersonal relationships and learning organizations. Cao and Li (2024) conducted a study titled *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Capability: The Two-Way Mediating Role of Trust in Leadership* using a descriptive survey method and a sample size of 376 employees in China. The results showed that employee trust in leadership and its dimensions had positive and significant effects on organizational change capability. Nasir et al. (2023) conducted a study titled *The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in Small and Medium Enterprises* using a descriptive survey method and a sample size of 288 Pakistani employees. The results showed that the stressors of challenge, transformational leadership, and employee creativity all had positive and significant effects on employee performance. Given the nascent nature of the concept of transformational leadership, more research is needed to examine its effects and antecedents. These studies can fill existing research gaps and provide a better understanding of the relationship between transformational leadership and openness to change. Despite its well-known benefits, little research has examined transformational leadership among faculty members to suggest

appropriate policies and practices to equip faculty members with the required skills.

3. Methodology

The present study is applied in terms of purpose, because it deals with the use of the variables proposed to help the attitude towards change. On the other hand, the aforementioned study is descriptive in terms of the method of collecting data, and is of the correlation type. Because it examines the effects of transformational leadership on openness to change through the variables of organizational learning and organizational innovation, and examines the relationships between the aforementioned variables in the form of structural equation modeling. The statistical population of this study is all faculty members of the Islamic Azad University of Isfahan Branch, 380 people, from whom sampling was carried out. The size of the statistical population is limited, and when the size of the statistical population is limited, the number of samples using the Cochran formula is 180 people. In this study, a stratified sampling method proportional to the size was used.

4. Results

The results of the research showed that transformational leadership has a positive and significant effect on openness to change through organizational learning, with a coefficient of this effect of 0.45, and through organizational innovation, with a coefficient of this effect of 0.44, and also transformational leadership has a positive and significant effect on openness to change, with a coefficient of this effect of 0.66.

5. Discussion

This study, which aimed to investigate the effect of transformational leadership on openness to change through innovation and organizational learning, provided evidence of the role of transformational leadership in spreading openness to change through innovation and organizational learning in employees. The main hypothesis of the study, based on the fact that transformational leadership has an effect on openness to change through innovation and organizational learning, was confirmed. These findings from the present study were not found among domestic and foreign research, a

study that is exactly in line with the present study, but among domestic research, there is a direct alignment with the research of Mehran Fard et al. (2018), and Manti et al. (2017), Ghanbari and Kaveh (2017), Rastegar and colleagues (2016), Farazja and Khademi (2011), Yu et al. (2019), Carreiro and colleagues (2019), Liu and colleagues (2018), and Birasnav et al. (2013). In explaining these results, it can be said that the Islamic Azad University of Isfahan Branch is one of the universities that is facing a lot of changes. Therefore, in order to survive and be dynamic, it has to adapt itself to environmental changes, predict the changes that it may encounter in the future, and try to guide the changes in order to create desirable developments to build a better future, because only by creatively utilizing change to guide change can Islamic Azad University of Isfahan Branch be safe from future damage and shocks and achieve a better future. However, in this process, faculty members may resist change for many reasons, such as lack of control, fear of the unknown, loss of face and competence, need for security, poor scheduling, pressure of habits, lack of support, and lack of self-confidence.

6. Conclusion

Today, many changes have occurred in the socio-economic system and have confronted organizations with numerous opportunities and threats. Therefore, due to environmental complexity and uncertainty, and in order to respond quickly and appropriately to environmental challenges, organizations need creative and innovation-based solutions. It is clear that innovation will require some background. This is achieved by paying attention to organizational learning. Innovation and organizational learning are two related categories. Organizational learning provides the necessary context and conditions for innovation to emerge, followed by improved performance and competitive advantages, and organizational innovations, in turn, promote and update the organizational knowledge base. Organizational learning, by creating and generating new ideas, leads to innovation and improves performance. And it affects its performance not only directly, but also through innovation. In today's conditions, when organizations are faced with a global competitive environment, there is always a need for

radical changes and creative work. The global competitive force forces today's organizations to replace their fixed work methods and procedures with new work methods after years of continuing, so that organizations that do not have work stability enjoy a kind of relative stability in order not to be left behind. Most of these organizations benefit from change management skills and try to create fundamental changes within the organization with special courage and audacity. In such situations, the role of transformational leaders will become more prominent. Transformational leaders pay attention to the needs and motivation of subordinates and improve personal, group, and organizational needs, and provide new opportunities for the organization to identify effective ways to get work done.

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی

نویسنده مسئول، دکتری مدیریت، مربی گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فارسان، تهران، ایران. رایانامه: abbasgheadamini2020@gmail.com	عباس قائدامینی هارونی*
استادیار، دانشکده حکمرانی و سیاست، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: mehr.sadeghi@khuif.ac.ir	مهرداد صادقی ده چشمه
معلم، دبستان سعدی فارسان، فارس، ایران. رایانامه: msdch09132831290@gmail.com	زهره صادقی ده چشمه
دکتری مدیریت، مربی گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز هرنند، تهران، ایران. رایانامه: malekifarsanig@yahoo.com	غلامرضا مالکی فارسانی

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۳۸۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۸۰ نفر به‌عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه متناسب با حجم انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسش‌نامه رهبری تحول‌گرا باس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسش‌نامه گشودگی برای تغییر میلر و همکاران (۲۰۰۹) و پرسش‌نامه نوآوری سازمانی اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲) و پرسش‌نامه یادگیری سازمانی فام و اسوایرسزک (۲۰۰۶) بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۵ است و از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است و همچنین رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، گشودگی برای تغییر، نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی

استناد به این مقاله: قائدامینی هارونی، عباس، صادقی ده چشمه، مهرداد، صادقی ده چشمه، زهرا، و مالکی فارسانی، غلامرضا. (۱۴۰۴). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی. بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۲ (۴۵)، ۲۶-۲۰۱. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.63861.1473>

مقدمه

هر سازمانی نیاز به دانش دارد؛ زیرا در دنیای پیچیده، مبهم، نامطمئن و بی‌ثبات کنونی، رقابت پایدار برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. کارکنان باید دانش را در سازمان‌ها به دست آورند و به اشتراک بگذارند (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۳) و با توجه به نقشی که تفاوت‌های فرهنگی در سطح ملی و سازمانی بر ظرفیت جذب دانش دارد، می‌توان به اهمیت عوامل فرهنگی بر فرایندهای جذب و انتقال دانش پی برد و با وجود تحقیقات صورت گرفته، کمبود نظری در این بخش مشاهده می‌شود (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۲). سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی، هم از محیط تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن اثر می‌گذارد. از آنجا که محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است، برخورد صحیح یا هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از طرفی، امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به ایجاد تغییر و نوآوری بی‌توجه باشد؛ اما موانع بسیاری در برابر تغییرات سازمانی مطلوب وجود دارد و آنچه بیش از همه اهمیت دارد، مقاومت افراد سازمان در برابر تغییرات است. پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر ازدست‌دادن چیزهای باارزش طی فرایند تغییر است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته تأکید دارند که علت شکست پروژه‌های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است. این امر می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان داشته باشد و همچنین فرآیند تغییر و نوآوری را به تأخیر اندازد (Ha et al., 2025)؛ بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند، افزایش یادگیری سازمانی (Cao & Le, 2024)، افزایش خلاقیت و ارتقای نوآوری سازمانی (Nasir et al., 2023) را موجب شود. رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر رهبر تحول‌آفرین، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌نماید که با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (Ha et al., 2025). بخش آموزش عالی با چالش‌های بی‌شماری از جمله توسعه فن آوری و موضوعات

سیاسی و همچنین مطالبات جدید و غیر سنتی در بخش‌های آموزش در سراسر جهان روبرو شده است، همه این‌ها بخش آموزش عالی را به یک منطقه جذاب برای پژوهش تبدیل کرده است (Mathew, 2010). با افزایش فشار جهانی شدن، تغییر ساختار بودجه در آموزش عالی و تغییر عرضه و تقاضا برای آموزش عالی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان برای بقا تلاش می‌کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت‌های رقابتی هستند (Gaspar & Mabic, 2015). در حالی که نوآوری‌ها و یادگیری‌ها نیاز به تغییرات اساسی در سازمان دارند، به نظر می‌رسد سبک‌های رهبران تحول‌گرا مؤثرترین سبک برای ارتقاء نوآوری و یادگیری در بسیاری از سازمان‌ها است (Ritala et al., 2015). همراه با رهبران تحول‌گرا، شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر عمده‌ای بر قابلیت‌های نوآورانه و یادگیری سازمان می‌گذارد. بدیهی است که نوآوری و یادگیری به‌خودی‌خود نتایج و اطلاعاتی هستند که در مورد یک منطقه خاص از تمرکز موجود هستند (Lee et al., 2015). نوآوری و یادگیری در آموزش عالی بدیهی است که می‌تواند در کارکردهای اصلی آموزش عالی به‌عنوان ارائه آموزش و انجام تحقیقات که شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های ایجاد دانش و انتقال دانش است، آشکار شود. نوآوری در مؤسسات آموزش عالی به توانایی آن‌ها در تولید و اجرای یک فرآیند، محصول یا روش سازمانی پیشرفته جدید یا ارتقا یافته تأثیر دارد که تأثیر قابل توجهی در فعالیت‌های یک موسسه آموزش عالی و یا ذینفعان آن مانند دانشجویان، جوامع و بنگاه‌ها دارد (Brennan et al., 2014). با افزایش چالش‌های مؤسسه آموزش عالی در سطح جهان از جمله فشارهای جهانی، فقدان بودجه و نوسان تقاضا و عرضه برای خدمات آموزش عالی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان برای بقا تلاش می‌کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت‌های رقابتی هستند (Gaspar & Mabic, 2015). از آنجاکه نوآوری برای رفاه یک کشور و بقای مؤسسات آموزش عالی بسیار مهم و حیاتی است، تحقیقات قبلی چندین عامل فردی و نهادی مؤثر بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی از جمله سبک‌های رهبری و اشتراک دانش را شناسایی کرده است (Zhu, 2015). سبک‌های رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مؤثر بر نوآوری شناخته شده است زیرا رهبران به‌طور مؤثری در تولید ایده‌ها، تعیین اهداف و ایجاد فرهنگ نوآوری نقش برجسته‌ای دارند. میزان تغییرات مهم که در طی دو دهه گذشته در سازمان‌ها به وقوع پیوسته است رشد فوق‌العاده‌ای را نشان می‌دهد. بزرگ‌ترین اشتباهی که مدیران به‌هنگام تلاش برای اعمال

تغییرات مرتکب شده‌اند پیشروی بدون تفهیم ضرورت بالای آن به کارکنان است. به وجود آوردن سطح لازم احساس ضرورت و فوریت در کارکنان برای ایجاد تغییر از جمله وظایف رهبران و مدیران است. چراکه اگر افراد در قبال ایجاد تغییر احساس ضرورت و نیاز نکنند، تلاش مضاعفی را که معمولاً برای انجام دادن آن ضرورت دارد، صرف نخواهند کرد و از خودگذشتگی لازم را نشان نخواهند داد. از آنجاکه تغییر در سازمان در درجه اول از مسئولیت‌های مدیر ارشد ذکر شده است و سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران ارشد در سازمان‌ها به‌طور اعم، می‌تواند تأثیرات فوق‌العاده‌ای در تغییر نگرش کارکنان در جهت مثبت یا منفی ایفا نماید، بررسی این موضوع می‌تواند شواهد تحقیقاتی محکم‌تری در این باب فراهم نماید. اگرچه در سال‌های اخیر تحقیقات زیادی برای مطالعه رهبری تحول‌گرا، گشودگی برای تغییر، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی، پیشایندها، پیامدها و تأثیر آن سازمان‌ها انجام شده است، تعداد کمی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی پرداخته شده است. این تحقیق به‌صورت ویژه می‌تواند برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان کاربردهای زیر را داشته باشد. ۱- رهبری تحول‌گرا در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان مبنای مهمی برای فعالیت کارکنان است از آنجایی که رهبران تحول‌گرا در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به‌جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است و می‌تواند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد در صورتی که رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب صورت گیرد می‌تواند به نگرش مثبت و آمادگی بهتر و تعهد نسبت به تغییرات سازمانی منجر شود. ۲- گشودگی باعث می‌شود نه تنها بهتر خود را بشناسیم بلکه دیگران نیز بهتر ما را بشناسند و پی به تجارب و توانایی‌های ما ببرند این شناخت می‌تواند در مواجهه‌شدن با پدیده تغییر نیز کارآمد باشد از این رو پژوهش حاضر درصدد است به بررسی تأثیر این متغیر بر مقاومت در برابر تغییر بپردازد. ۳- نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی می‌تواند بر گشودگی برای تغییر تأثیرگذار باشد لذا در این پژوهش سعی شده است تا تأثیر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر مشخص شود تا تعیین شود که آیا می‌توان روابطی را پیدا

کرد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بتواند بر گشودگی برای تغییر تأثیرگذار باشد. با توجه به شکافی که در انجام تحقیقات رفتار سازمانی مربوط به رهبری تحول‌گرا و گشودگی برای تغییر وجود دارد و اهمیت فزاینده این متغیرهای سازمانی در تعیین گرایش‌های رفتاری و نگرشی مدیران وجود دارد و نیز اهمیت بالای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی به‌عنوان نقش میانجی و یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر احساسات کارکنان می‌تواند باشد؟ هدف این تحقیق بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر هم به صورت مستقیم و هم از طریق میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی است؛ و آیا متغیرهای میانجی می‌تواند به‌عنوان وساطت در ارتباط دو متغیر رهبری تحول‌گرا و گشودگی برای تغییر در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان عمل کند؟

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های قبلی تأثیر قابل توجه رهبری تحول‌گرا بر تغییرات سازمانی و نوآوری و یادگیری سازمانی برجسته کرده‌اند. پژوهان و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان واکاوی تأثیرپذیری کارآفرینی سازمانی از سبک رهبری تحول‌آفرین با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داند به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و یادگیری سازمانی داشت. همچنین یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت. عظیمی و همکاران (۱۴۰۳) مدل‌سازی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد مالی با نقش میانجی نوآوری سازمانی و آمادگی عملکردی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام داند به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد مالی بر آمادگی عملکردی و نوآوری سازمانی تأثیر داشت. همچنین نوآوری سازمانی بر عملکرد مالی و آمادگی عملکردی مؤثر بوده و آمادگی عملکردی نیز بر عملکرد مالی تأثیر معناداری داشت. رستگار و همکار (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش که از لحاظ هدف کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی و با حجم نمونه تعداد ۱۶۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های مهندسی فعال در حوزه رباتیک در شهر تهران انجام گرفت. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم

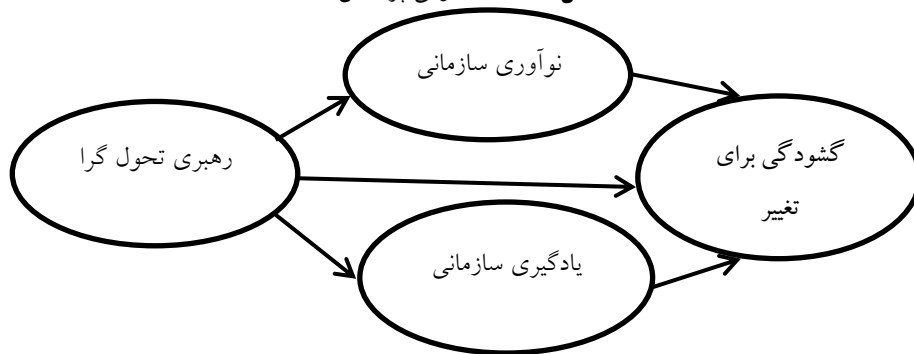
دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی داشت. ها و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلق دانش: میانجیگری روابط بین فردی و سازمان‌های یادگیرنده که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و حجم نمونه ۲۸۸ نفر از کارکنان امریکا انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق روابط بین فردی و سازمان‌های یادگیرنده بر خلق دانش تأثیر مثبت داشت. کائو و لی^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تأثیرات رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت تغییر سازمانی: نقش واسطه‌ای دومسیره اعتماد به رهبری که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و حجم نمونه ۳۷۶ نفر از کارکنان چین انجام دادند. نتایج نشان داد که اعتماد کارکنان به رهبری و ابعاد آن بر قابلیت تغییر سازمانی تأثیرات مثبت و معنادار داشت. نصیر و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیرات رهبری تحول‌آفرین، نوآوری سازمانی، عوامل استرس‌زای کاری و خلاقیت بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و حجم نمونه ۲۸۸ نفر از کارکنان پاکستان انجام دادند نتایج نشان داد که عوامل استرس‌زای چالش، رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان، همگی تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان داشتند. یو و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان پل زدن رهبری تحول‌گرا، ارتباطات شفاف و پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر: نقش واسطه‌ای اعتماد با نمونه آماری ۴۳۹ نفر در ایالات متحده انجام گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف با اعتماد به نفس سازمانی کارکنان رابطه مثبت داشتند، که به نوبه خود، بر پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر تأثیر مثبت گذاشت. کاریرو و همکاران^۵ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا در انتشار نوآوری در شرکت‌ها انجام دادند. نتایج مطالعه ما نشان می‌دهد که بینش رهبران، همراه با توانایی در نظر گرفتن احساسات دیگران و شناخت نیازهای شخصی دیگران (هر دو شاخص ارائه پشتیبانی فردی)، با اتخاذ یک نوآوری مهم به شدت مرتبط بود. ژنگ و همکاران^۶ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رهبری، فرهنگ سازمانی و رفتار خلاقانه در ساخت (چشم‌انداز هماهنگی رفتار و ارزش) با

-
1. Ha et al.
 2. Cao & Le
 3. Nasir et al.
 4. Yue et al.
 5. Carreiro et al.
 6. Zheng et al.

نمونه‌ای از ۲۱۷ نفر از کارکنان ساختمانی در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رفتارهای ابتکاری تر اعضای پروژه می‌تواند با سطح بالایی از هماهنگی بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا یا معامله‌ای و فرهنگ سازمانی حاصل شد. با توجه به نوپایی مفهوم رهبری تحول‌گرا، پژوهش‌های بیشتری برای بررسی تأثیرات و پیش‌زمینه‌های آن مورد نیاز است. این مطالعات می‌توانند شکاف‌های پژوهشی موجود را پر کرده و درک بهتری از رابطه بین رهبری تحول‌گرا و گشودگی برای تغییر ارائه دهند. علی‌رغم مزایای شناخته‌شده، پژوهش‌های کمی به بررسی رهبری تحول‌گرا در میان اعضای هیئت‌علمی پرداخته‌اند تا سیاست‌ها و شیوه‌های مناسب را برای تجهیز اعضای هیات علمی به مهارت‌های مورد نیاز پیشنهاد دهند.

باتوجه به فرضیه‌های توسعه‌یافته، مدل تحقیق در زمینه رهبری تحول‌گرا، نوآوری سازمانی یادگیری سازمانی و گشودگی برای تغییر در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



بنابراین، باتوجه به مباحث مطرح‌شده، فرضیه‌های زیر را می‌توان بیان کرد:
فرضیه اصلی: رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی از قرار زیر است:

۱. رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.
۲. رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.
۳. رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

۴. رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
۵. رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.
۶. یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.
۷. نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای برای کمک به نگرش به تغییر می‌پردازد، دیگر تحقیق مذکور از نظر نحوه گردآوری توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی اثرات رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق متغیرهای یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۳۸۰ نفر است که نمونه‌گیری از بین این افراد صورت گرفت. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۰ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است. علت استفاده از این روش نمونه‌گیری آن است که برخی از متغیرهای مذکور تحقیق در سطح دانشگاه هستند، لذا به منظور نمونه‌گیری دقیق‌تر هر دانشکده این دانشگاه به عنوان یک بخش هدفمند قرار گرفت و از آن نمونه‌گیری به عمل آمد.

جدول ۱. جامعه هدف

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه
پرستاری و مامایی	پرستاری	۱۴	۴
	مامایی	۵	۳
تربیت بدنی و علوم ورزشی	تربیت بدنی	۱۰	۵
	زبان انگلیسی	۱۶	۱۲
زبان خارجه	فرانسه	۷	۳
	برنامه‌ریزی درسی	۶	۳
علوم تربیتی و روان‌شناسی	مدیریت آموزشی	۶	۳
	روان‌شناسی	۱۶	۸

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه	
مدیریت	مدیریت	۱۵	۵	
فنی و مهندسی	برق و الکترونیک	۸	۵	
	کامپیوتر	۸	۵	
	عمران	۱۴	۱۰	
علوم انسانی	حقوق	۲۲	۱۲	
	اقتصاد	۷	۳	
	حسابداری	۱۳	۶	
	الهیات و فقه اسلامی	۶	۲	
	معارف اسلامی	۴	۲	
	ادبیات فارسی	۳	۲	
	زراعت و اصلاح نباتات	۱۲	۸	
کشاورزی و منابع طبیعی	باغبانی	۷	۴	
	خاک‌شناسی	۷	۴	
	صنایع غذایی	۷	۴	
	طراحی فضای سبز	۲	۲	
	علوم دامی	۹	۵	
	گیاه‌پزشکی	۶	۵	
	محیط‌زیست	۶	۵	
	مهندسی آب	۵	۳	
	دندانپزشکی	دندانپزشکی	۵۶	۲۵
		علوم پایه پزشکی	۷	۳
علوم پایه	شیمی	۷	۳	
	فیزیک	۲	۲	
	ریاضی	۱۳	۱۰	
	زمین‌شناسی	۶	۴	
جمع		۳۸۰	۱۸۰	

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های موردنیاز تحقیق از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. سؤالات تخصصی در طیف لیکرت ۵ گزینه بود. ترکیب سؤالات پرسش‌نامه به ترتیب زیر است:

جدول ۲. ترکیب سؤالات پرسش‌نامه‌ها

متغیرهای موردبررسی	شماره سؤالات در پرسش‌نامه	جمع سؤالات	نگارنده پرسش‌نامه
رهبری تحول‌گرا	۱-۲۰	۲۰	باس و اولیو (۲۰۰۰)
گشودگی برای تغییر	۲۱-۲۸	۸	میلر و همکاران (۲۰۰۹)
یادگیری سازمانی	۲۹-۴۰	۱۲	فام و اسوایرسز (۲۰۰۶)
نوآوری سازمانی	۴۱-۷۳	۳۳	اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲)

روایی پرسش‌نامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسش‌نامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرارداد و مورد تأیید قرار گرفت: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسش‌نامه، ابتدا ۳۰ پرسش‌نامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف‌شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسش‌نامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسش‌نامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسش‌نامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار اسپس اس اس ۲۲ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به‌دست‌آمده برای هر ابزار بدین شرح است.

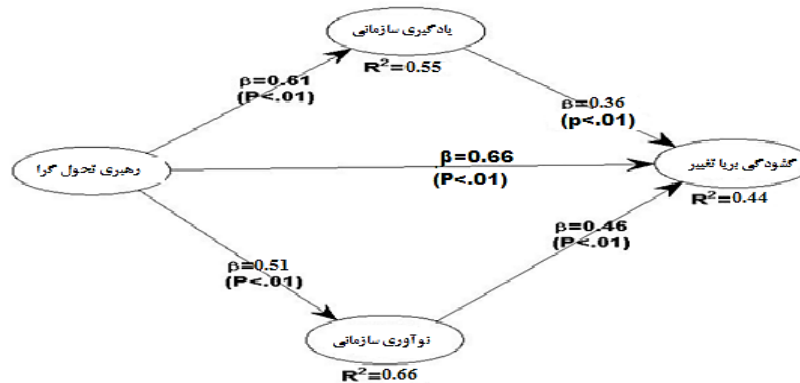
جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش

مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۰/۹۰
گشودگی برای تغییر	۰/۸۸
یادگیری سازمانی	۰/۸۸
نوآوری سازمانی	۰/۹۰
کل	۰/۹۲

یافته‌ها

فرضیه اصلی: رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری وی یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد. در ادامه مدل اصلی پژوهش بررسی شده است.

شکل ۱. مدل اصلی پژوهش



جدول ۴. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۹	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۴	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

باتوجه به جدول ۴ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است. باتوجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر به‌طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۵. ضرایب تأثیر رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر

رهبری تحول‌گرا یادگیری سازمانی نوآوری سازمانی گشودگی برای تغییر			
رهبری تحول‌گرا			
یادگیری سازمانی	۰/۶۱		
نوآوری سازمانی	۰/۵۱		
گشودگی برای تغییر	۰/۶۶	۰/۳۶	۰/۴۶

جدول ۶. بررسی معنی‌داری ضرایب مدل

رهبری تحول‌گرا یادگیری سازمانی نوآوری سازمانی گشودگی برای تغییر			
رهبری تحول‌گرا			
یادگیری سازمانی	<۰/۰۰۱		
نوآوری سازمانی	<۰/۰۰۱		
گشودگی برای تغییر	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۷. بررسی معنی‌داری روابط مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	۰/۶۶	رهبری تحول‌گرا - گشودگی برای تغییر
<۰/۰۰۱	۰/۴۵	رهبری تحول‌گرا - یادگیری سازمانی - گشودگی برای تغییر
<۰/۰۰۱	۰/۴۴	رهبری تحول‌گرا - نوآوری سازمانی - گشودگی برای تغییر

باتوجه به جدول ۸ رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است و همچنین تأثیر مستقیم بر نگرش به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است.

جدول ۸. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رهبری تحول‌گرا یادگیری سازمانی نوآوری سازمانی گشودگی برای تغییر			
رهبری تحول‌گرا	(۰/۶۵)	۰/۶۱	۰/۸۵
یادگیری سازمانی	۰/۶۰	(۰/۶۴)	۰/۶۱
نوآوری سازمانی	۰/۸۰	۰/۶۴	(۰/۷۰)
گشودگی برای تغییر	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۴۴

فرضیه‌های فرعی در ادامه بررسی شده است:

جدول ۹. آزمون فرضیه‌های فرعی مدل پژوهش

فرضیه‌ها	میزان اثر	مقدار معناداری	خطای معیار	نتیجه فرضیه
فرضیه اول رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.	۰/۶۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۶	تأیید
فرضیه دوم رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.	۰/۴۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
فرضیه سوم رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.	۰/۶۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
فرضیه چهارم رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
فرضیه پنجم رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.	۰/۴۴	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
فرضیه ششم یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	۰/۳۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید
فرضیه هفتم نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد.	۰/۴۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید

باتوجه به جدول ۹، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط معنادار است و نتایج بالا نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر تأثیر معناداری مثبتی دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است. یعنی با افزایش رهبری تحول‌گرا میزان گشودگی برای تغییر بهبود می‌یابد و رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری تحول‌گرا و با میانجی‌گری یادگیری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می‌یابد و رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا میزان یادگیری سازمانی بهبود می‌یابد و رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا میزان نوآوری سازمانی بهبود می‌یابد و رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری تحول‌گرا و با میانجی‌گری نوآوری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می‌یابد و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۳۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب

تأثیر می‌توان گفت با بهبود یادگیری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می‌یابد و نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با بهبود نوآوری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش که باهدف تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی اجرا شد، شواهدی از نقش رهبری تحول‌گرا برای اشاعه گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی در کارکنان به دست آمد فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها از پژوهش حاضر در بین پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشی که دقیقاً با پژوهش حاضر همسو باشد یافت نشد؛ اما می‌توان در بین پژوهش‌های پژوهان و همکاران (۱۴۰۳)، عظیمی و همکاران (۱۴۰۳)، رستگار و همکاران (۱۳۹۵)، ها و همکاران (۲۰۲۵)، کائو و لی (۲۰۲۴)، نصیر و همکاران (۲۰۲۳)، یو و همکاران (۲۰۱۹)، کاریرو و همکاران (۲۰۱۹)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۹) هم سویی مستقیم دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان از جمله دانشگاهی است که با تغییرات بسیار زیادی روبه‌رو است؛ بنابراین، به‌منظور بقا و پویایی خود مجبور است خود را با تغییرات محیطی سازگار نماید، دگرگونی‌های که ممکن است در آینده با آن مواجه شود را پیش‌بینی نموده و تلاش نماید تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کند چرا که تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن تغییر است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان می‌تواند از آسیب‌ها و شوک‌های آینده در امان بماند و به آینده‌ای بهتر دست یابد؛ اما در این رهگذر اعضای هیات علمی به دلایل عدیده‌ای مانند فقدان کنترل، ترس از ناشناخته‌ها، از دست دادن وجهه و شایستگی، نیاز به امنیت، زمان‌بندی ضعیف، فشار عادت‌ها، فقدان پشتیبانی، نداشتن اعتماد به نفس ممکن است در برابر تغییر مقاومت نمایند. یکی از شیوه‌هایی که توسط آن دانشگاه مذکور می‌تواند بر مقاومت اعضای هیات علمی در برابر تغییر غلبه نماید خودکارآمد نمودن اعضای هیات علمی در کنار حمایت‌های مدیریتی، مسئولان و مدیران شرکت است. خودکارآمدی به اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان اجازه می‌دهد با باور نسبت به

توانایی‌ها و اعتماد به تلاش و پشتکار خود با دید مثبت به تغییرات نگاه کنند و آن را سریع‌تر بپذیرند. علاوه بر این حمایت و پشتیبانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و دادن اطلاعات کافی و لازم به کارکنان در خصوص تغییر در روبه‌روی آن‌ها با تغییرات، نقش اساسی در پذیرش تغییرات ایفا خواهد نمود چراکه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به دلیل وجود پس‌زمینه ذهنی از تغییرات و وجود حامی و پشتیبان با انگیزه بیشتری به استقبال تغییرات می‌روند. در این میان اعضای هیات علمی کاملاً درک می‌کنند که تغییراتی که قرار است در شرکت آن‌ها حادث شود چه تأثیری بر موقعیت، جایگاه و شغل آن‌ها خواهد گذاشت و میزان آمادگی آن‌ها نسبت به تغییرات افزایش می‌یابد. در این بین دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان از متغیر گشودگی در برابر تغییرات نیز نباید غافل شود. گشودگی به برداشت کارکنان در مورد خود و توانایی‌های خود اشاره دارد هرچقدر میزان این گشودگی بیشتر باشد کارکنان شرکت با آگاهی بیشتری بر مسائل پیرامون خود تمرکز می‌کنند و با آگاهی و اعتماد بالاتری می‌توانند با پدیده‌های مختلف از جمله تغییرات مختلفی که در شرکت اتفاق می‌افتد مواجه گردند. از سوی دیگر باید به این مسئله نیز اشاره شود که اگر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان قبل از اقدام برای هر نوع تغییر بنیادی در شرکت نسبت به آن گشودگی داشته باشند و کارکنان را در جریان اموراتی که قرار است تغییر داده شود قرار دهند قطعاً اعضای هیات علمی اعتماد بیشتری نسبت به دانشگاه به دست خواهند آورد و از میزان نگرانی و ترس آن‌ها در برابر اتفاقات ناشناخته کسر می‌شود و با اعتماد به نفس و آمادگی بیشتری با تغییر مواجه می‌شوند. این مهم نقش بسزایی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آن‌ها به تغییر می‌گردد. رهبری تحولی سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضانات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبران تحول‌آفرین با انگیزش کارکنان جهت فرارفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به نفس و آمادگی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان جهت مواجهه با تغییر را افزایش می‌دهند. این رهبران با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق خلاقیت پیروان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش‌برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورند. این رهبران زمینه‌سازمانی را ایجاد می‌کنند که به پیروان اجازه می‌دهد تا توانایی‌های شناختی خود را به کار گرفته و چشم‌اندازشان را به‌طور مستقل از رهبران و بدون کنترل و نظارت آن‌ها تعریف نمایند. رهبران تحولی از طریق تحریک ذهنی فرضیات، افکار و تصورات

پیروان خود را به چالش فرامی‌خوانند. همچنین از طریق نفوذ ایده آل ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کنند و از طریق طرح‌ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آن‌ها ممکن است خودشان برای انجام کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. این نوع رابطه با کارکنان باعث می‌شود که چالش‌ها را به‌عنوان یک فرصت ببینند تمایل پیدا کنند تا تغییرات جدیدی هم در توانایی‌ها و مهارت‌های خود و هم در حوزه راهبردها و اهداف سازمان بپذیرند و تعهد بالایی برای اعمال این تغییرات در سازمان و در جهت اثربخش‌تر کردن سازمان از خود نشان دهند. از طرفی نتایج نشان داد که رهبری تحولی از طریق نگرش به تغییر بر میزان گرایش به تغییر در بین اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان تأثیر می‌گذارد و تعهد به تغییر به‌عنوان متغیر میانجی نقش واسطه‌ای بین سبک رهبری تحولی و گرایش به تغییر ایفا می‌کند. می‌توان گفت در صورتی که رهبر زمینه اجرای گرایش به تغییر در سازمان را فراهم کند و بین اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب رعایت شود. زمینه تعلق و تعهد کارکنان به سازمان را فراهم می‌کند و نگرش و تعهد کارکنان را به تغییراتی که سازمان‌های امروزی ناچار از تطبیق خود با آن‌ها هستند و از طرف محیط بیرونی و درونی سازمان به سازمان تحمیل می‌شود، را تقویت می‌کنند. یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت در ایجاد نگرش به تغییر بحث یادگیری است که باید به آن توجه بیشتری گردد. لازمه این امر تربیت مدیران با مهارت‌های علمی بالا و استفاده از تجربیات محققان دانشگاهی در زمینه آموزش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی به‌سوی سازمان یادگیرنده است. چراکه یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده یکی از چالش‌هایی است که در جهان رقابتی امروزی برای مواجهه با تغییر وجود دارد. عقیده قوی مدیران دانشگاه در زمینه ارتباط بین یادگیری سازمانی با نگرش به تغییر به‌نوعی بر موافق نتایج علمی سایر تحقیقات است و چالشی است که باید برای بررسی آن تحقیقات دیگری نیز انجام گیرد. بدین صورت که با استفاده از تجربیات محققان گوناگون سایر ابعاد مؤثر بر نگرش به تغییر در دانشگاه دیگر شناسایی و سنجیده شود. با مرور ادبیات تغییر درمی‌یابیم که در تحقیقات گذشته به رابطه بین یادگیری سازمانی و تغییر بسیار اشاره شده است ولی از نتایج این تحقیق استنباط می‌شود که عوامل دیگری نیز می‌تواند در نگرش به تغییر مؤثر باشد که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان باید برای شناسایی این عوامل همت گمارند. دانش علمی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان یکی از ضرورت‌هایی است که برای ایجاد سازمانی چابک باید امروزه

وجود داشته باشد که نیازمند فعال بودن بخش تحقیق و توسعه و آموزش به‌روز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان است. امروزه تحولات زیادی در نظام اجتماعی اقتصادی رخ داده و سازمان‌ها را با فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی مواجه ساخته است. لذا به دلیل پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی و به‌منظور پاسخگویی سریع و مناسب به چالش‌های محیطی، سازمان‌ها نیازمند راه‌حل‌های خلاقانه و مبتنی بر نوآوری هستند. پرواضح است نوآوری مستلزم پیش‌زمینه‌هایی خواهد بود. این مهم در سایه توجه به یادگیری سازمانی محقق می‌شود. نوآوری و یادگیری سازمانی دو مقوله مرتبط به یکدیگر هستند. یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی، باعث ارتقا و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده‌های جدید، به نوآوری منتج و باعث بهبود عملکرد می‌شود؛ و نه تنها به‌طور مستقیم، بلکه از طریق نوآوری نیز عملکردش را تحت تأثیر قرار می‌دهد در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور می‌کند که بعد از سال‌ها ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به‌گونه‌ای که سازمان‌هایی که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می‌شوند. بیشتر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر، بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول‌آفرین پررنگ‌تر خواهد شد. رهبران تحول‌آفرین به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می‌کند و به‌منظور شناسایی روش‌های مؤثر برای انجام دادن کار فرصت‌هایی جدید برای سازمان فراهم می‌کند.

مشارکت نویسنندگان

میزان مشارکت نویسندگان در این قسمت بیان شود.

تعارض منافع

در صورت وجود هرگونه تعارض منافع در این قسمت ذکر شود. در غیر این صورت ذکر نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند کفایت می‌کند.

منابع

- اردلان، محمدرضا، و عرفانی زاده، فریبرز. (۱۳۹۶). رابطه بین نگرش نسبت به تغییر سازمانی و استرس شغلی؛ آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۹(۱۷)، ۲۳-۱. <https://doi.org/10.22067/pmt.v9i1.53518>
- پژوهان، ایوب، بهور، شهین و ملکپور، زینب. (۱۴۰۳). واکاوی تأثیرپذیری کارآفرینی سازمانی از سبک رهبری تحول‌آفرین با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۳)، ۳۰۱-۳۲۶. <https://doi.org/10.22111/JMR.2023.45040.5970>
- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۰)، ۱۵۷-۱۸۲. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.4034>
- عظیمی، حسین، پیرایش، رضا، کرمی، فاطمه و زمانی، فاطمه. (۱۴۰۳). مدل‌سازی تأثیر رهبری تحول‌گرا مدل‌سازید مالی با نقش میانجی نوآوری سازمانی و آمادگی عملکردی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در دفاعی سازمان‌های*، ۱۷(۱)، ۲۶-۱. <https://doi.org/10.86.18/qjimdo.2023.407613.1609>
- قائدامینی هارونی، عباس، ابراهیم‌زاده، رضا، صادقی ده‌چشمه، مهرداد و ماهرانی برزانی، مجید. (۱۴۰۲). شناسایی الگوی ساختاری رابطه فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۰(۳۴)، ۵۹-۹۷. <https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320>
- قائدامینی هارونی، عباس، صادقی ده‌چشمه، مهرداد، مالکی فارسانی، غلامرضا، مشرف قهفرخی، الهه. شاه بندری قوچانی، سمیه. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و طراحی مدل مدیریت پنهان‌سازی دانش با استفاده از رویکرد فراترکیب. *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۱(۴۱)، ۱۱۹-۱۶۰. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.76765.1625>

References

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2018). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69(1), 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Ardalan, M. R., & Erfanzadeh, F. (2017). The relationship between attitude towards organizational change and job stress: Testing the mediating role of organizational commitment. *Journal of Change Management*, 9(17), 1-23. <https://doi.org/10.22067/pmt.v9i1.53518> [In Persian]

- Azimi, H., Pirayesh, R., Karami, F., & Zamani, F. (2024). Modeling the impact of transformational leadership on financial performance with the mediating role of organizational innovation and operational readiness. *Journal of Innovation Management in Organizational Defense*, 7(1), 1–26. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.407613.1609> [In Persian]
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, 11(1), 64–75. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2016.082345>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 107(1), 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.02.006>
- Coun, M. J. H., Peters, P. C., & Blomme, R. J. (2018). The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 20(2), 1–22.
- Gaspar, D., & Mabic, M. (2015). Creativity in higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 3(9), 598–605. <https://doi.org/10.13189/ujer.2015.030903>
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh, R., Sadeghi Dehcheshmeh, M., & Mahrani Barzani, M. (2023). Identifying the structural pattern of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among faculty members of Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan). *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(34), 59–97. <https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320> [In Persian]
- Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi Dehcheshmeh, M., Maleki Farsani, G., Mosharraf Ghahfarkhi, E., & Shahbandari Ghochani, S. (2025). Identifying the dimensions and designing a knowledge hiding management model using a meta-synthesis approach. *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 11(41), 119–160. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.76765.1625> [In Persian]
- Gibbs, P., & Barnett, R. (Eds.). (2014). *Thinking about higher education*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03254-2>
- Ha, Y., Kim, K. N., & Jeong, S. (2025). The impact of transformational leadership on knowledge creation: A serial mediation of interpersonal relationships and learning organizations. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 50–66. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2025-0026>
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: A study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 1338–1347. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.314>
- Liu, C., & Lee, T. (2018). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 1–33.

- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mathew, V. (2010). Service delivery through knowledge management in higher education. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), 1–16. <https://doi.org/10.46328/ijonse.25>
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Al-Adwan, A. S., & Uddin, M. (2023). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 772104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Pajoochan, A., Bahor, S., & Malekpour, Z. (2014). Analyzing the impact of transformational leadership style on organizational entrepreneurship with regard to the role of organizational learning mediator. *Public Management Research*, 17(63), 301–326. <https://doi.org/10.22111/JMR.2023.45040.5970> [In Persian]
- Rastegar, A. A., & Maghsoudi, T. (2016). The effect of transformational leadership on organizational innovation through the mediation of knowledge sharing. *Improvement and Transformation Management Studies*, 25(80), 157–182. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.40340> [In Persian]
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35(8), 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Singh, S., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2019). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(1), Article 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101856. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>